

# PERCEPCIÓN Y APLICACIÓN DE LOS DIRECTORES ESCOLARES SOBRE LOS MODELOS DE SUPERVISIÓN Y ESTRATEGIAS FACILITADORAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL MAESTRO: CASO PUERTO RICO



**Autor: Abiezer Luzunaris Vargas<sup>1</sup>**

Perception and Application of School Principals on Supervision Models and Facilitating Strategies for the Professional Development of Teachers: The Case of Puerto Rico

matematicas789@yahoo.com

## RESUMEN

Esta investigación doctoral tiene como objetivo general, determinar cuál es la percepción y la aplicación de los directores escolares sobre los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro en los centros educativos públicos de Puerto Rico.

Para llevar a cabo este estudio se utilizó un cuestionario realizado por el investigador y validado por expertos. La muestra estuvo constituida de 10 directores de escuelas públicas del Departamento de Educación de Puerto Rico. La tesis contiene las siguientes preguntas de investigación que fueron tomadas en consideración como guía

al realizar el estudio: ¿Cómo es el conocimiento que tienen los directores escolares sobre los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro?, ¿Cuál es la percepción que tienen los directores escolares sobre la aplicación de estos modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras en uso?, ¿De qué formas aplican los directores escolares los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro? Basado en los resultados del estudio se recomienda: promover cambios educativos en la medida en que propicie un desarrollo profesional orientado hacia la autonomía del maestro, utilizar los modelos de supervisión que respondan a las necesidades de los maestros y de las escuelas inmersas en los procesos de cambios, una autoevaluación sobre su práctica de dirección escolar y su conocimiento en el uso adecuado de los modelos de supervisión, tener una visión de la supervisión como vehículo de control de la conducta del maestro a una visión de la supervisión como medio para facultar y otorgar mayor autonomía y participación en la toma de decisiones al maestro. Las recomendaciones para futuras investigaciones son: continuar con esta investigación, pero ampliando la muestra, investigar los factores determinantes que puedan influenciar a los directores a no utilizar en más de un 70% la aplicación de los modelos de supervisión.

**Palabras clave:** Percepción, Aplicación, Directores Escolares, Maestro, Modelos, Supervisión, Estrategias, Desarrollo Profesional.

<sup>1</sup>Dr. Abiezer Luzunaris Vargas, Doctor en Educación en Administración Educativa (2023), Tecana American University (TAU), of the USA.



## ABSTRACT

The general objective of this doctoral research is to determine the perception and application of school directors regarding supervision models and facilitating strategies for the professional development of teachers in public educational centers in Puerto Rico. To carry out this study, a questionnaire was produced by the researcher and validated by experts. The sample consisted of 10 directors of public schools from the Department of Education of Puerto Rico. The thesis contains the following research questions that were taken into consideration as a guide when carrying out the study: How is the knowledge that school directors have about supervision models and facilitating strategies for teacher professional development? The perception that school directors have about the application of these school supervision models and the facilitating strategies in use? In what ways do school directors apply the school supervision models and facilitating strategies for teacher professional development? Based on the results of the it is recommended: promote educational changes to the extent that it promotes professional development oriented towards teacher autonomy, use supervision models that respond to the needs of teachers and schools immersed in the processes of change , a self-assessment of their school management practice and their knowledge of the appropriate use of supervision models, from having a vision of supervision as a vehicle for controlling teacher behavior to a vision of supervision as a means of empowering and granting greater autonomy and participation in decision-making to the teacher. The recommendations for future research are continue with this research, but expanding the sample, investigate the determining factors that can influence directors not to use the application of supervision models in more than 70%.

Keywords: Perception, Application, School Directors, Teacher, Models, Supervision, Strategies, Professional Development

## **INTRODUCCIÓN**

El mandato en torno a las funciones del director (Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 de 29 de marzo de 2018.), establece que modifique su desempeño de supervisión que ha imperado en el sistema educativo. El mismo ha estado fundamentado principalmente en la autoridad y la jerarquía administrativa. El director tendrá que internalizar e implantar un estilo de supervisión en el que reconozca su función colaborativa con sus supervisados. De modo tal, que el director del núcleo escolar en su función como supervisor efectivo deberá ser capaz de ayudar al maestro en su desarrollo profesional a los efectos de que fortalezca el tomar decisiones fundamentales, relativas al proceso de enseñanza y aprendizaje (Castillo, 2000). El director en el nuevo paradigma como facilitador docente debe establecer dirección y metas, promover adiestramientos y vigilar que las necesidades instruccionales de los maestros sean satisfechas aplicando los modelos de supervisión. Para lograrlo, debe asegurarse que las condiciones en la escuela sean conducentes a la maximización de las habilidades, las destrezas y los talentos de los maestros (Claudio, 2002).

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se deberá concebir la función del director como una de apoyo en el proceso de enseñanza y aprendizaje de manera que el maestro lleve a cabo sus funciones docentes conforme a lo establecido. Desde esta perspectiva, se plantea el problema de investigación del presente estudio para conocer la percepción y aplicación de los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro.

Por lo antes expuesto se presenta el siguiente problema de investigación:

- 1) ¿Cuál es la percepción y la aplicación de los directores escolares sobre los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro en los centros educativos públicos de Puerto Rico?

### **Objetivo General**

Determinar cuál es la percepción y la aplicación de los directores escolares sobre los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras para el desarrollo del maestro en los centros educativos públicos de Puerto Rico.

### **Objetivos Específicos:**

- 1- Analizar el conocimiento que tienen los directores sobre los modelos de supervisión escolar y las estrategias de supervisión escolar
- 2- Conocer la percepción que tienen los directores sobre la aplicación de los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro
- 3- Examinar la forma de aplicación de los directores escolares sobre los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Se utilizó como marco conceptual los planteamientos de Sergiovanni y Starrat (1993, 1998), el Modelo de Glickman (1985) y la Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 de 29 de marzo de 2018 en torno a los estilos de supervisión. Sergiovanni y Starrat (1993, 1998), propusieron que las teorías de supervisión debían ser redefinidas de acuerdo con las dinámicas emergentes como

resultado de las nuevas estructuras de la educación. El modelo de Glickman (1985) planteó que un proceso de supervisión exitoso dependerá en gran medida de una buena relación entre el supervisor y el supervisado. En este sentido, la Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 de 29 de marzo de 2018 establece nuevos retos y desafíos a la posición del director de escuela para todas las áreas de enseñanza.

Sergiovanni y Starrat (1993,1998) postulan que el líder educativo como supervisor debe poseer destrezas técnicas, humanistas, educacionales, simbólicas y culturales y señalan que en la supervisión de recursos humanos se le adjudica igual importancia a la tarea como a la persona. No obstante, postulan que debe enfatizarse una orientación a la persona. Por consiguiente, se pone de manifiesto una mayor preocupación por las necesidades, el potencial y la satisfacción de la persona. De acuerdo con estos autores el proceso de supervisión juega un papel medular para lograr la unión del grupo de trabajo, las metas y los objetivos de la administración educativa.

A partir de la década de los '90, el impacto de los cambios operados en la sociedad y los sistemas de educación han conducido al desarrollo de un clima organizacional que incluye la ayuda, la emancipación, la dirección, el fomentar, el educar, el provocar la proacción, la reflexión y la inducción al crecimiento de patrones nuevos de supervisión (Segiovanni y Starrat, 1993). La base teórica de Sergiovanni y Starrat se fundamenta en la supervisión de los recursos humanos, no así en la administración científica tradicional. La administración científica representa una filosofía autocrática de supervisión clásica. En ésta, los maestros se ven como apéndices para

ser administrados, los cuales se han contratado para realizar las tareas específicas de acuerdo con los gustos de la administración (Sergiovanni, 1971).

Las destrezas técnicas del supervisor se refieren al dominio de los conceptos de planificación y de administración. Las destrezas humanitarias tienen que ver con el desarrollo de conceptos en relaciones humanas y teorías de motivación. Con ello, provee estímulo y oportunidades de crecimiento. En el área de las destrezas educacionales es donde el supervisor ejerce un liderazgo más activo y participativo. Sergiovanni y Starrat (1993,1998) establecen que la supervisión educativa tiene un rol importante en el logro de un ambiente de trabajo integrado y armonioso que permita alcanzar sus metas y objetivos educativos. Es este aspecto, ellos consideran que la supervisión del recurso humano y la tarea son analizadas independientemente.

La administración es un escenario educativo que requiere que el director de escuela supervise toda la actividad docente que se esté llevando a cabo en el plantel escolar. Por ende, la administración es el proceso de trabajar con otras personas para establecer y lograr metas de la organización. En la organización educativa, el supervisor ejerce tareas en las cuales tiene responsabilidad directa para mejorar la instrucción en el salón de clases y en la escuela, acentuando la colaboración, orientación y coordinación (Segiovanni y Starratt, 1993,1998).

El modelo de Glickman (1985) planteó que un proceso de supervisión exitoso dependerá en gran medida de una buena relación entre el supervisor y el supervisado. El modelo de Glickman (1985) describe la supervisión como una función que responde a las etapas del desarrollo profesional en los maestros al igual que a las transiciones de su vida adulta. El modelo de Glickman (1985) concientiza al supervisor, en este caso al



director escolar, respecto a que los maestros actúan en diferentes niveles de pensamiento, destrezas y eficiencia. La meta del director en su proceso de supervisión será aumentar la capacidad de cada maestro para que desarrolle niveles de pensamiento más altos, al igual que las destrezas y por consiguiente su eficiencia.

La Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 de 29 de marzo de 2018 establece una política pública en el área educativa, crea un sistema de Educación pública basado en escuelas de la comunidad con autonomía académica, fiscal y administrativa; disponer sobre el gobierno de esas escuelas y su integración en un sistema educativo; establece los derechos y obligaciones de los estudiantes y el personal docente y no docente de las escuelas; define las funciones del secretario de educación; las del director y las del facilitador; autoriza al secretario de educación a formular e implantar reglamentos para el gobierno del sistema de educación pública; eximir al departamento de educación y a las escuelas de ciertas leyes; deroga La Ley Orgánica Número 149 del 15 de julio de 1999, la Ley Número 18 del 16 de junio de 1993, según enmendada, conocida como “Ley para el Desarrollo de las Escuelas de la Comunidad” y la Ley Número 68 del 28 de agosto de 1990, según enmendada, conocida como “Ley Orgánica del Departamento de Educación del Estado Libre Asociado de Puerto Rico” y el Artículo 23 de la Ley Número 230 del 12 de mayo de 1942.

## **METODOLOGÍA**

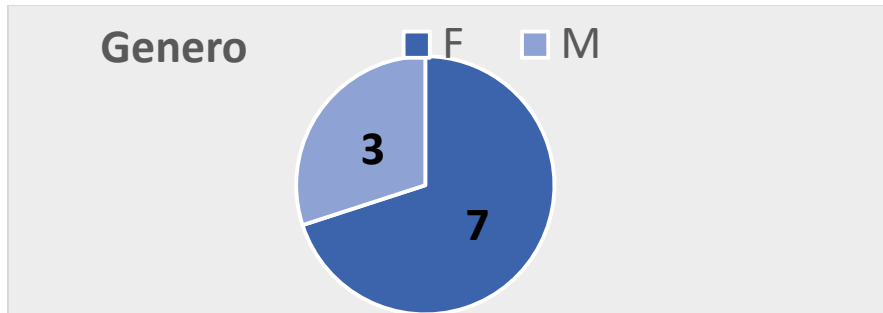
Para este estudio se utilizó un diseño de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo. El diseño descriptivo consiste en medir o ubicar un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar

su descripción mientras que en el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

Según Hernández, Fernández, Baptista (2006), los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado, la meta principal de este método es la construcción y demostración de teorías, si se sigue rigurosamente el proceso los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad. Las variables dependientes plantean abiertamente la percepción y aplicación de los directores escolares sobre los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos con base en la medición numérica. Para llevar a cabo este estudio se realizó un cuestionario realizado por el investigador y validado por un grupo de expertos. La muestra estuvo constituida de 10 directores de diferentes escuelas públicas de Puerto Rico, cuya participación en el estudio será de carácter voluntario. Los mismos pertenecen a dos escuelas elementales (PK-5), dos escuelas intermedias (6-8) y seis escuelas superiores (9-12), todas las escuelas pertenecientes a la Oficina Regional Educativa de Humacao, PR. La Gráfica 1 muestra el género de los encuestados.

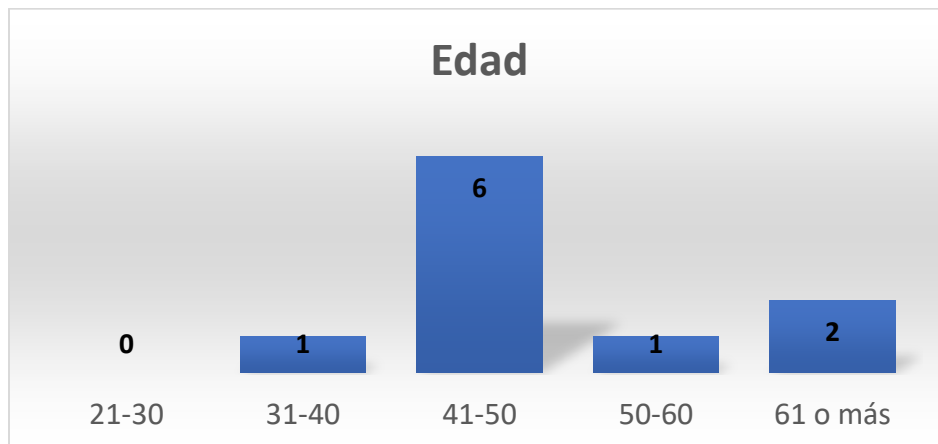
Gráfica 1 Género de los encuestados

Perfil de la población participante del estudio por género.



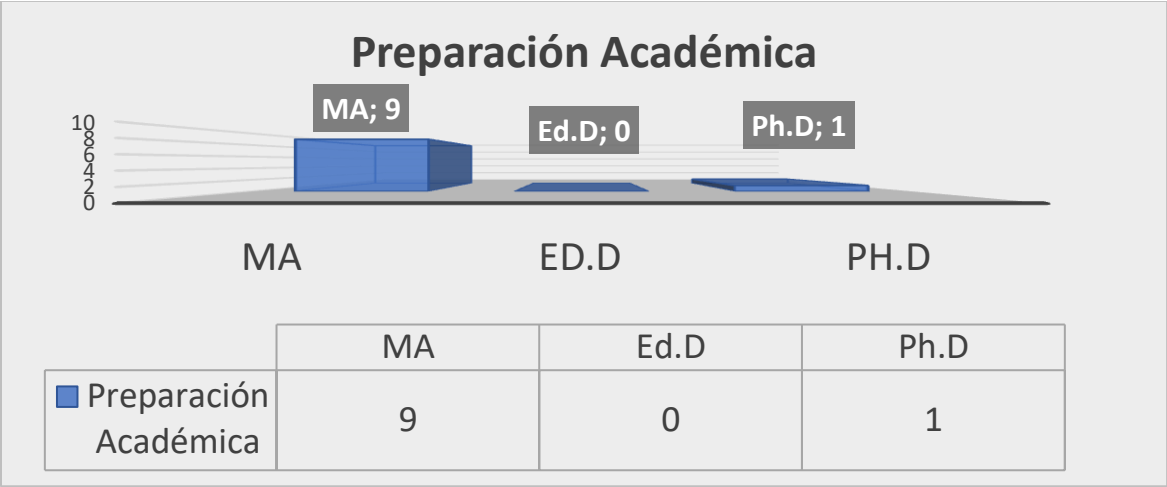
Gráfica 2 Edad de los encuestados

Perfil de la población participante del estudio por edad.



Gráfica 3 Preparación Académica de los Encuestados

Perfil de la población participante del estudio por preparación académica.



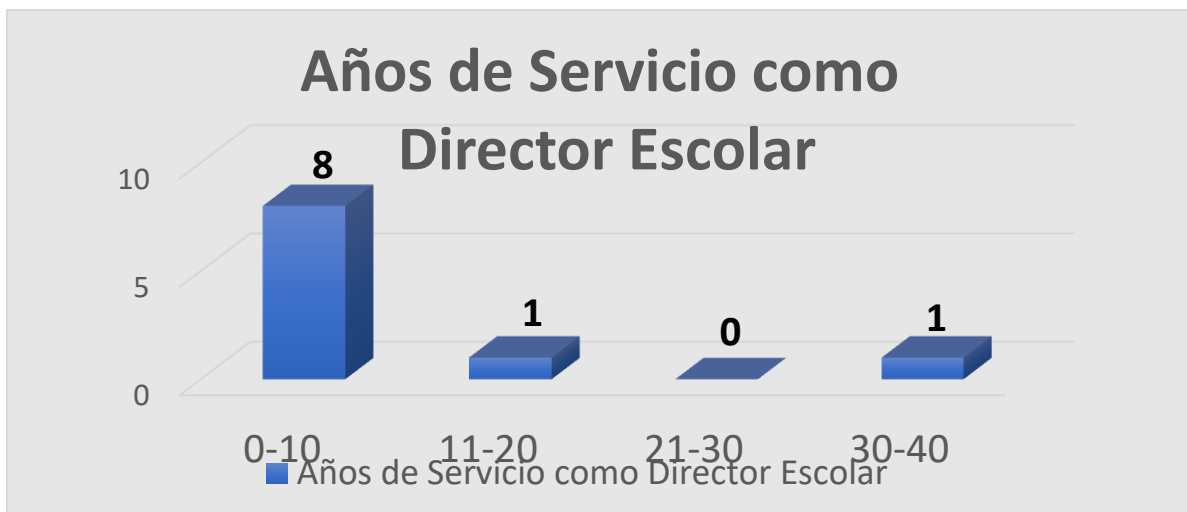
Gráfica 4 Perfil por años de servicio en el Departamento de Educación de Puerto Rico

Perfil de la población participante del estudio por años de servicio en el Departamento de Educación de Puerto Rico



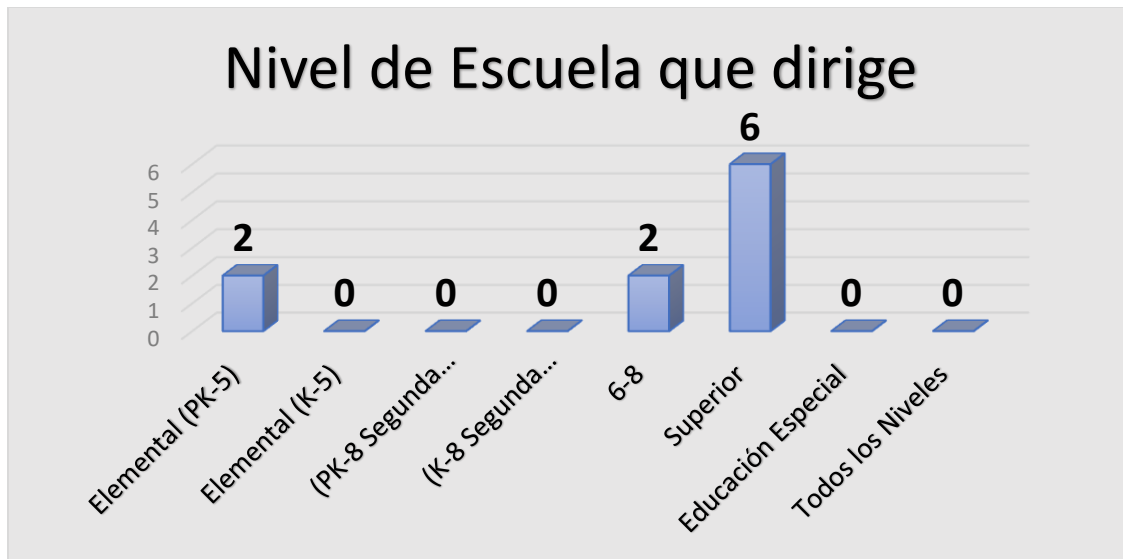
Gráfica 5 Perfil por años de servicio como Director Escolar

Perfil de la población participante del estudio por años de servicio como Director Escolar en el Departamento de Educación de Puerto Rico



Gráfica 6 Perfil del Nivel de Escuela

Perfil de la población participante del estudio por nivel de escuela



## RESULTADOS

Estos resultados fueron obtenidos mediante el cuestionario administrado a los directores de escuela pública del Departamento de Educación de Puerto Rico. Este cuestionario se administró con el propósito de contestar las preguntas investigativas y así poder cumplir con el objetivo del estudio. En este se incluye los resultados obtenidos de las premisas de percepción y aplicación. Primera y Tercera pregunta de investigación: ¿Cómo es el conocimiento que tienen los directores escolares sobre los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro?, ¿De qué formas aplican los directores escolares los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras?

Para determinar cómo es el conocimiento que tienen los directores escolares sobre los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro y de que formas lo aplican, se utilizó la cuarta parte del cuestionario que contenía cinco premisas para escoger y una para añadir de ser necesario alguna otra aplicación sobre los modelos de supervisión y las estrategias

facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro. La Gráfica 9 en el Capítulo III resume la tabulación por cada uno de los sujetos participantes de la investigación y la Tabla # 7 del capítulo.

Tabla # 7

¿Cómo aplicas los Modelos de Supervisión Educativa y las Estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro seleccionadas previamente?

Item	
Mediante Visitas de Observación previamente planificadas	6
Mediante reuniones pedagógicas-profesionales	5
Mediante reuniones pedagógicas-profesionales de equipo de maestro	5
Mediante diálogo con el docente	5
Mediante apoyo con recursos de la agencia	4
Otros	0

De los diez directores escolares encuestados en la Parte IV del cuestionario: Seis aplican los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro mediante visitas de observación previamente planificadas, cinco mediante reuniones pedagógicas-profesionales, cinco mediante reuniones

pedagógicas-profesionales de equipo de maestros, cinco mediante diálogo con el docente, cuatro mediante apoyo con recursos de la agencia y 0 en otro.


Considerando las respuestas de todos los sujetos participantes a todas las premisas expuestas en la Parte IV del cuestionario, lleva a la conclusión que el 60% de los directores aplican los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras del maestro mediante visitas de observación previamente planificadas, el 50% de los directores aplican los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro mediante reuniones pedagógicas profesionales, mediante reuniones pedagógicas profesionales de equipo de maestros y mediante diálogo con el docente, el 40% de los directores aplican los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro mediante, el 0% de los directores no escribió en la premisa que decía otro.

Segunda pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción que tienen los directores escolares sobre la aplicación de estos modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras en uso?

Para determinar cómo es la percepción que tienen los directores escolares sobre la aplicación de los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro, se utilizó la segunda y tercera parte del cuestionario que contenía cinco premisas cada una. La Gráfica 7 y Gráfica 8 en el Capítulo III resume la tabulación por cada uno de los sujetos participantes de la investigación y la Tabla # 8 y Tabla # 9 de este capítulo.



Tabla 8 Percepción y Aplicación de los Modelos de Supervisión Educativa



Modelos de Supervisión Educativa		
Item	Si	No
Supervisión Evolutiva	6	4
Supervisión Diferenciada	5	5
Supervisión Clínica	10	0
Supervisión Cognoscitiva	5	5
Supervisión Andragógica	7	3

De los diez directores escolares encuestados en la Parte II del cuestionario: Seis seleccionaron con “sí” la supervisión evolutiva, Cinco seleccionaron con “sí” la supervisión diferenciada, Diez seleccionaron con “sí” la supervisión clínica, Cinco

seleccionaron con “sí” la supervisión cognoscitiva y Siete seleccionaron con “sí” la supervisión andragógica.

Considerando las respuestas de todos los sujetos participantes a todas las premisas expuestas en la Parte II del cuestionario, lleva a la conclusión que el 60% de los directores tienen una percepción favorable en el modelo de supervisión evolutiva, el 50% de los directores tienen una percepción favorable en el modelo de supervisión diferenciada, el 100% de los directores tienen una percepción favorable en el modelo de supervisión clínica, el 50% de los directores tienen una percepción favorable en el modelo de supervisión cognoscitiva, el 70% de los directores tienen una percepción favorable en el modelo de supervisión andragógica.

Tabla 9 Percepción y Aplicación de las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro



Estrategias Facilitadoras para el Desarrollo Profesional del Maestro

Item	Si	No
Desarrollo Autodirigido	9	1
Desarrollo Profesional Cooperativo	8	2
Programa de Mentores	10	0
Redes Colegiales (networks)	7	3
Investigación Activa	8	2

De los diez directores escolares encuestados en la Parte III del cuestionario: Nueve seleccionaron con “sí” el Desarrollo Autodirigido, Ocho seleccionaron con “sí” el Desarrollo Profesional Cooperativo, Diez seleccionaron con “sí” el Programa de Mentores, Siete seleccionaron con “sí” las Redes Colegiales (networks) y Ocho seleccionaron con “sí” la Investigación Activa. Considerando las respuestas de todos los sujetos participantes a todas las premisas expuestas en la Parte III del cuestionario, lleva a la conclusión que el 90% de los directores tienen una percepción favorable en el Desarrollo Autodirigido, el 80% de los directores tienen una percepción favorable en el Desarrollo Profesional Cooperativo, el 100% de los directores tienen una percepción favorable en el Programa de Mentores, el 70% de los directores tienen una percepción favorable en las Redes Colegiales (networks), el 80% de los directores tienen una percepción favorable en la Investigación Activa.

## **CONCLUSIONES**

Finalizado el Capítulo IV de hallazgos, el investigador pudo terminar las preguntas y alcanzar el objetivo de investigación. Se utilizó la estadística descriptiva mediante la tabulación y el porciento para el análisis de los datos. Los datos obtenidos fueron presentados mediante tablas para facilitar la interpretación de los resultados.

Luego de haber concluido esta investigación los hallazgos encontrados demuestran lo siguiente: en cuanto al primer objetivo específico de investigación, que pretendía analizar el conocimiento que tienen los directores sobre los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro se concluye que el modo en que el director como supervisor promueva y maneje estos

cambios, las prácticas y estrategias de supervisión que utilice, serán determinantes en cómo el maestro responderá al reto que se le presenta. Las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro según el estudio realizado tienen más acogida por parte de los directores, ya que, en cada una de las cinco estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro, los directores seleccionaron más del 70%. Sin embargo, los modelos de supervisión fueron seleccionados entre 40% y 60% respectivamente. Esto demuestra que los directores prefieren evaluar al maestro utilizando las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro. Sergiovanni y Starrat (1993, 1998), el Modelo de Glickman (1985) y la Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 de 29 de marzo de 2018 en torno a los estilos de supervisión. Sergiovanni y Starrat (1993, 1998), propusieron que las teorías de supervisión debían ser redefinidas de acuerdo con las dinámicas emergentes como resultado de las nuevas estructuras de la educación. El modelo de Glickman (1985) planteó que un proceso de supervisión exitoso dependerá en gran medida de una buena relación entre el supervisor y el supervisado. En este sentido, la Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 de 29 de marzo de 2018 establece nuevos retos y desafíos a la posición del director de escuela para todas las áreas de enseñanza.

En relación con el segundo objetivo específico de investigación, que pretendía conocer la percepción que tienen los directores sobre la aplicación de los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro, se concluye que la percepción en cuanto a la aplicación de los modelos de supervisión es

favorable en más de un 50% de los encuestados, mientras tanto se concluye que la percepción en cuanto a la aplicación de las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro es favorable en más de un 70% de los encuestados. Esto refleja que los directores muestran conocimiento en las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro.

El tercer objetivo específico de investigación que pretendía examinar la forma de aplicación de los directores escolares sobre los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro se concluye que el 60% de los encuestados mediante visitas de observación previamente planificadas es que perciben y aplican favorablemente los modelos de supervisión y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro mientras que el 100% de los directores tienen una percepción favorable en el Programa de Mentores. Esto refleja que los directores aplican los modelos de supervisión a maestros y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro mediante visitas de observación a la sala de clases y mediante el Programa de Mentores.

Sobre la base de las conclusiones expuestas y en líneas generales, en la tesis se da respuesta a la interrogante de la investigación, lográndose alcanzar su objetivo general de “Determinar cuál es la percepción y la aplicación de los directores escolares sobre los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras para el desarrollo del maestro en los centros educativos de Puerto Rico”.

La relevancia de esta investigación radica en su contribución a la comprensión actual del rol del director escolar como supervisor y facilitador del desarrollo docente,

aplicando los modelos de supervisión escolar y las estrategias facilitadoras para el desarrollo profesional del maestro disponibles.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo con el investigador y basándose en los resultados obtenidos en la investigación, se hacen las siguientes recomendaciones a los directores:

- Promover cambios educativos en la medida en que propicie un desarrollo profesional orientado hacia la autonomía del maestro.
- Utilizar los modelos de supervisión que respondan a las necesidades de los maestros y de las escuelas inmersas en los procesos de cambios.
- Una autoevaluación sobre su práctica de dirección escolar y su conocimiento en el uso adecuado de los modelos de supervisión.
- Tener una visión de la supervisión como vehículo de control de la conducta del maestro a una visión de la supervisión como medio para facultar y otorgar mayor autonomía y participación en la toma de decisiones al maestro.

## **RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

- Continuar con esta investigación, pero ampliando la muestra.
- Investigar los factores determinantes que puedan influenciar a los directores a no utilizar en más de un 70% la aplicación de los modelos de supervisión.





## Referencias

- Acheson. (1988). Another set of eyes: Techniques for classroom observation (Trainer's manual). Alexandria, V.A. ASCD.
- Acosta Ramos, J. (diciembre, 1986;1995). Supervisión; Supervisión de apoyo: facilitadora del desarrollo integral del Maestro. Revista Asociación de Maestros de Puerto Rico. Año XXX, (4), Hato Rey, Puerto Rico.
- Acosta Ramos, J. (2000). Modelos, Enfoques y Estrategias de Supervisión. Publicaciones Yuquiyyu.
- Anderson, E. M., & Shannon, A. L. (1988, January/ February). Toward a conceptualization of Mentoring. *Journal of Teacher Education*, 39 (1), 38-42.
- Astacio Rivera, C. (1991). El proceso educativo en Manatí de 1880 a 1895. Tesis de Maestría sin publicar. Río Piedras, Universidad de Puerto Rico.
- Bey, T.J., Holmes, T. (1990). Mentoring developing successful new teachers. Virginia: Association of Teacher Educators.
- Brameld, T. (1959). The remarking of a culture: Life and education in Puerto Rico. New York, N. Y. ; Harper & Brothers Publ.
- Burke , P.J. Fesster, R., & Christensen, J.C. (1984). Teacher career stages: Implications for staff development. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation. (Fastback 214).
- Cáceres, J. (1976). Sociología y Educación (6ta ed.). San Juan, Puerto Rico: Editorial Universidad de Puerto Rico
- Carrón G. y De Grauwe A. (2003). Cuestiones de actualidad en supervisión: una revisión de la literatura. Recuperado el 24 de julio de 2023. IPE-UNESCO En: IPE-UNESCO En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001119/111916s.pdf>
- Castillo A. (2000). Administración educativa, técnicas, estrategias y prácticas gerenciales. San Juan P.R. Publicaciones Yuquiyyu.
- Claudio, R. (2002). Visión y perspectiva de la educación puertorriqueña. Phi Delta Kappa. Puerto Rico.

- Cogan, M.L. (1973). *Clinical Supervision*. Boston: Houghton, Mifflin.
- Coll y Toste, C. y Coll Cuchi, I. (1970). *Historia de la instrucción pública en Puerto Rico hasta el año 1989*. Bilbao, España; Editorial Vasco Americana, S.A.
- Collazo, F. (1958). *¿Porque dejan la escuela? Exodo del magisterio*. San Juan, P.R.: Asociación de Maestros de P.R.
- Cooper, J.M. (1984). *Observation Skills*. In T.M. Cooper (Ed.), *Developing Skills for instructional Supervision* (pp 79-111). New York: Longman.
- Costa, A. & Garmston, R. (1985). *Supervision for intelligent teaching*. *Educational Leadership*, 2, 70-80.
- Cruz, A. (1980). *The application of Herzberg's theory of motivation to work to public elementary school teachers in Puerto Rico*. Un published doctoral disertación. New York University, New York.
- Díaz Tizol, R. y Díaz Alvarez, A. (1968). *Satisfacciones e insatisfacciones que manifiesta el magisterio puertorriqueño*. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, P.R.
- Douglas, H. R., Bent, R. y Boardman (1970). *Democratic supervision in secondary schools*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Durkheim, E. (1903). *Pedagogy and sociology: Revue de metaphysique et de morale*. (Traducción de Félix Alcán) Paris.
- Escobar Vázquez, Josefina. (1997). *Satisfacción de los maestros y supervisores entorno a los estilos de supervisión educativa*. Tesis no publicada. Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Foley, R.P., & Smilanoky, J. (1980). *Teaching techniques: A handbook for health professionals*. New York: MC Graw-Hill
- García, J. (2005). *Metodología de la investigación cualitativa*. Recuperado el 24 de junio de 2023 de [www.uvmnet.edu](http://www.uvmnet.edu)
- Glatthorn, A. (1984). *Supervision Diferenciales*. Alexandria, Va.: ASCD.
- Glatthorn, A. (1984). *Differentiated supervision*. Association for Supervision and Development. Alexandria Va.: ACDE Publications.

- Glickman, C. D. (1980) The developmental approach to supervision. *Educational Leadership*, 38 (2), 178-180
- Glickman, C. D. (1984). *Supervision of instruction: A developmental approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Glickman, C.D. (1985). *Supervision of instruction: A developmental approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Glickman, C.D. (1994). *Supervision in transition*. *Journal of Curriculum and Supervision*, Vol. 9 (no. 2), 195-216.
- Goldhammer, R, Anderson, R.H, & Krajewski, R.J. (1969). *Clinical supervision*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Goldhammer, R, Anderson, R.H, & Krajewski, R.J. (1980). *Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of teachers* (2<sup>nd</sup>.ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Goldhammer, R, (1984). *Clinical Supervision: Special Methods for the supervision of teachers*. Cambridge Mass: Holt, Rinehart and Winston,
- Gómez Tejera, C. Y Cruz López, D. (1970). *La escuela puertorriqueña*. United States of America: Ediciones Troutman Press.
- Griffiths, D.E. (1966). *The school superintendent*. New York: The Center for Applied Research on Education
- Harris, B. (1975). *Supervisory Behavior in Education* (2nd edition). New Jersey: Eaglewood Cliffs.
- Heller, M., Sindelar, N. (1991). *Developing and effective teacher mentor program*. Indiana: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Knoll, M.K. (1987). *Supervision for better instruction*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Knowles, M. S. (2001). The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy. (2<sup>a</sup> ed.) New York: Cambridge Books.

Lewin, K. (1948). La Resolución de los Conflictos Sociales. Trabajos Seleccionados en la Dinámica de Grupo. Gertrude W. Lewin (Ed.) New York: Harper & Row

Likert, R. (1967). The human organization: its management and value. New York: mc Graw Hill Book Co.

Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 de 29 de marzo de 2018.

López Yustos, A. (1984). Historia documental de la educación en Puerto Rico (1503-1970). Puerto Rico: Sandeman, Inc.

López Yustos, A. (1997). Historia documental de la educación en Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico. Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.

Martínez Ortiz, María de los A. (2009). La percepción de los maestros de matemáticas de nivel elemental de 4to. a 6to. del Distrito Escolar de Guánica sobre la integración de la computadora como estrategia de enseñanza. Disertación publicada, Universidad Interamericana de Puerto Rico.

Maslach, C. & Jackson, J.E. (enero, 1981). The measurement of perceived burn-out. Journal of Occupational Behavior, Vol. 2; p. 99-113.

Maysonet Reyes, C. (1966). El desarrollo de la educación y la planificación escolar en Puerto Rico. Tesis de maestría sin publicar. San Juan, Puerto Rico. Universidad de Puerto Rico.

Mosher, R. & Purple, D. (1972). Supervision: the reluctant profession. New York: Houghton Mifflin.

Navicelli, V. (2022). Definición de Supervisión. Clasificación, aplicación y técnicas. Definición.com. <https://definicion.com/supervision/>

Nicuesa, M. (2015). Definición de Desarrollo Profesional. DefinicionABC. <https://www.definicionabc.com/negocios/desarrollo-profesional.php>.

Osuna, J. J. (1949). A history of education in Puerto Rico. Puerto Rico: Editorial de la Universidad de Puerto Rico.

- Parson, G. L. (1972). The influence of supervisory roles. Newfoundland: Memorial univ., St. John's.
- Puerto Rico. Departamento de Educación. (2020). Política pública sobre el Sistema de Evaluación del desempeño del personal docente y docente administrativo (Carta Circular 6-2019-2020).
- Ramos, I. y otros. (1996). Tendencias y prácticas modernas en la supervisión educativa. San Juan, PR.: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Real Academia Española. (s.f.). Modelo. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 24 de julio de 2023
- Real Academia Española. (2001). Aplicación. En Diccionario de la lengua española. Recuperado El 24 de julio de 2023
- Rivera Hernández, Claudia (2017). Propuesta de un sistema de formación especializada en Supervisión educativa: análisis comparativo de 13 sistemas de supervisión escolar en el Mundo. Innovación educativa (México, DF), 17(74), 165-179. Recuperado el 1 de agosto de agosto de 2023, de [http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-2673201000200165&Ing=es&tIng=es/](http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-2673201000200165&Ing=es&tIng=es/)
- Robbins, P. (1991). How to plan and implement a peer coaching program. Virginia: ASCD
- Robbins, S. (2003). Supervision Today! (4 th ed.), New York. Mc Graw Hill.
- Rodríguez, Bou, I. (1965). Consejo superior de enseñanza: Dos décadas de investigaciones pedagógicas. Editorial Universitaria. UPR Río Piedras, P.R.: Oficinas de Investigaciones Pedagógicas.
- Rodríguez, D. (2005). Manual de orientación al maestro. Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.
- Rosado, D. (1959). Informe de la comisión de instrucción. Estudio filosófico para proponer objetivos para la educación de Puerto Rico. Río Piedras, Puerto Rico: División de investigación pedagógicas del Consejo Superior de Enseñanza, Universidad de Puerto Rico.
- Sergiovanni, T. & Starrat, R. (1993). Supervisión: A redefinition. New York: MacGraw Hill Book Co.
- Stoops, E., & Rafferty, M.L., Jr. (1961). Practives and trends in school

administration. Boston: Ginn & co.

Stoner, J.A. F. (1982). Administración. Segunda edición. España: Editorial Prentice Hall Internacional.

Torres Martínez, L.E. (1964). Motivaciones que inducen a los maestros abandonar el Sistema de Instrucción Pública y su relación con ciertas variables. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, P.R.

Wiles, K. (1967). Supervision for better shools. New Jersey; Prentice-Hall Inc.

Wiles, J., & Bondi, J. (1986). Supervision: A guide to practice (2<sup>nd</sup>. ed.). Columbus, OH: Charles E. Merrill Publishing.

---

**Research Article**

**TAU eJournal of Multidisciplinary Research**

**Trabajo de investigación desarrollado en el marco del Doctoral Program in Education (Ed.D) – Education Administration (2023), TECANA AMERICAN UNIVERSITY, of the USA.**

**Recibido el: 25 de agosto 2023**

**Aprobado el: 31 de agosto 2023**

**VOL: 18**

**Nro: 1**

---